Taller sobre Análisis de Tendencias en la Industria Microfinanciera de El Salvador

Objetivo

El 2 de octubre, FOMIR/DAI desarrolló un taller para las instituciones financieras del proyecto que atienden el mercado microfinanciero salvadoreño a fin de identificar y priorizar las tendencias que podrán impactar la industria microfinanciera dentro de los próximos tres a cinco años.¹ El taller se dirigió principalmente en determinar si hay una causa para que las instituciones que compiten trabajen juntas en problemas específicos a nivel de industria que se enfrentarían en el futuro. El objetivo principal de este documento es resumir el taller, identificar temas comunes e interrelacionados, y sugerir posibles iniciativas colectivas potenciales para futura discusión.

Metodología

A fin de identificar tendencias importantes, los participantes realizaron un ejercicio de análisis del entorno diseñado para observar las tendencias en cinco amplias categorías: Social, Tecnológica, Económica, Entorno (de microfinanzas) y Política (Análisis STEEP). Los participantes proveyeron una tormenta de ideas de tendencias para cada categoría, y luego presentaron las que más afectarían la industria microfinanciera en los próximos años. Las tendencias actuales y futuras identificadas en cada categoría fueron:

Social

- Aumento de la necesidad de mejor y más capacitación para el personal y la gerencia
- Búsqueda de personal calificado por parte de las instituciones financieras que sirven a la microempresa
- Aumento de la necesidad de personal altamente calificado a la vez que las instituciones se hacen más complejas
- Una gran necesidad general de invertir más en Recursos Humanos
- Surgimiento de un mercado laboral para las microfinanzas
- Aumento de la movilidad de los clientes y la migración Rural-Urbana que complican la provisión de servicios

Tecnológica

- Aumento de los costos de Tecnologías de Información y Comunicaciones hace más importante para las instituciones y su personal usar eficientemente la unidad de informática
- Aumento en el nivel mínimo de inversión en tecnología informática requerido para el crecimiento y fortalecimiento institucional

¹ Los participantes fueron: Santiago Sánchez, Gerente General, ACCOVI; Sandra Samayoa, ACCOVI; Wilson Salmerón, Gerente General, AMC; Luis Castillo, Director Ejecutivo, FUSAI/Integral; Manuel Torres, Consultor, Acción / INTEGRAL; Ricardo Segovia, Director Ejecutivo, ASEI; Sandra de Martínez, ACACU; Patricia Ramírez, CALPIÁ; Silke Muffelman, Gerente General, CALPIA; Martín Moreno, ACACSEMERSA; Abel Aguirre, ACACSEMERSA; Edgardo Velásquez, Coordinador de Microcrédito, BANCO SALVADOREÑO; Sandra Lorena Duarte, Crecimiento Económico CTO, USAID/El Salvador; y Doug McLean, Jefe del Proyecto FOMIR/DAI. Nathanael Bourns y Robin Young de Development Alternatives, Inc., facilitaron el taller.

- Aumento de los requisitos de comunicación para redes en línea entre agencias
- Aumento de la importancia de mejorar el buró de créditos e información estándar

Económico

- Reducción en el costo de fondeo, que probablemente beneficiará la industria microfinanciera
- Las microempresas ganan acceso creciente a una variedad de productos financieros
- La inversión en una microempresas visto cada vez más como una opción al desempleo
- Reducción en las remesas familiares (algunos desacuerdos aquí, no se espera la reducción en los próximos cinco años pero como consecuencia anticiparse)
- Retraso económico global afecta la economía salvadoreña

Entorno (del ambiente de negocios de microfinanzas)

- Mercado microfinanciero primario enfrentando la probabilidad de saturación a mediano plazo
- Aumento de la competencia entre los proveedores de servicios microfinancieros
- Aumento de la diversidad de recursos de fondeo y capital para microfinanzas
- Incremento de los sustitutos para productos microfinancieros
- Crecimiento en el número de microempresas creando mayor demanda de crédito
- Los clientes haciéndose más inteligentes y libres para escoger entre las instituciones

Político

- Mayor presión para la recolección de impuestos y formalización entre las microempresas
- El cambio del enfoque de USAID para el desarrollo de servicios no financieros y de negocios deja menos recursos para las microfinanzas y los programas demandan la auto suficiencia institucional (no todos los participantes estuvieron de acuerdo en que esta es la tendencia entre la mayoría de los donantes)
- La Superintendencia del Sistema Financiero continua con una capacidad limitada para regular las microfinanzas apropiadamente
- La interpretación actual de la superintendencia de la ley de secreto bancario crea barreras para el intercambio de información entre las instituciones reguladas y no reguladas
- El gobierno de El Salvador continua apoyando las microfinanzas de los bancos estatales
- El gobierno de El Salvador continua dedicando pocos recursos para generar información que podría ser útil para la inteligencia de mercadeo microfinanciero
- El interés del Gobierno de El Salvador se sigue enfocando en las instituciones reguladas

Después de identificar las tendencias claves de cada categoría, los participantes jerarquizaron cada una basándose en sus estimaciones de ambos, el grado de acierto de que una tendencia en particular o evento pudiera ocurrir y el grado de impacto que cada una podría tener en la industria microfinanciera. Los participantes jerarquizaron la mayoría de las tendencias en el rango de alto a medio impacto y alta probabilidad de ocurrir. Algunos de los temas más importantes que sobresalieron de entre las tendencias y surgieron como resultado del ejercicio y posterior discusiones incluían competencia y el intercambio de información, recursos humanos, regulación, tecnología y fondeo.

Áreas Preliminares de Acción Conjunta

Las instituciones financieras individuales regularmente se enfrentan con aspectos de cada uno de estos temas y seguramente muchos otros problemas similares se manejan mas efectivamente en forma individual dentro de cada institución. Otros problemas podrían idealmente ser manejados colectivamente, algunos de los cuales podrían manejarse a través de las asociaciones existentes. Sin embargo, problemas específicos de microfinanzas pueden no ser una prioridad para todos los miembros de asociaciones existentes (ej. FEDECACES, ABANSA). Para algunos problemas, donde hay intereses convergentes entre una diversidad de instituciones, parece tener sentido para las instituciones organizarse no solamente alrededor de la tipología institucional sino también alrededor de intereses comunes. Las siguientes secciones juntan algunas de las tendencias identificadas y ofrecen un breve análisis y sugerencias preliminares para trabajar en conjunto en áreas de común interés.

Competencia por los Clientes

Los participantes expresaron su común acuerdo en que están enfrentando una competencia creciente en lo que podría ser un mercado más pequeño en comparación a lo que alguna información de mercado sugiere. Aún, cuando una tendencia hacia la saturación del mercado fue prominente en las discusiones de grupo, los participantes aclararon que la saturación en el corto y mediano plazo, se limita probablemente a servicios de crédito en el mercado urbano primario y secundario. Esto sugiere que todavía podría haber una demanda significativa no solamente para nuevos créditos, ahorros y otros productos financieros y de comisiones en los mercados actualmente bien atendidos, sino también para una serie de servicios en algunas áreas rurales. Es importante notar que mientras el crédito sea el tipo primario del servicio financiero al cual los microempresarios tienen acceso, los participantes indicaron que sus clientes están ganando mayor acceso a sustitutos de microcrédito, tal es el caso de las casas de empeño quienes ofrecen comprar los bienes en cuotas y otras formas de crédito de consumo.

La gran competencia entre las instituciones para microempresarios y el mejoramiento en el acceso para los clientes de ambos productos microfinancieros y de sustitutos, hace que las instituciones necesitan tener mejor información crediticia completa a su disposición. Sin embargo, una serie de condiciones limita actualmente la utilidad de los servicios de información crediticia disponible para microfinanzas: 1) dificultad tecnológica dentro de algunos proveedores de crédito incluyendo la falta de sistemas de recolección y reporte de información estandarizada; 2) barreras regulatorias que actualmente prohíben que los bancos y otros intermediarios financieros regulados comparten información del cliente con las instituciones financieras no reguladas; 3) muchos de los proveedores de sustitutos y otros que sirven al mercado microfinanciero o no reportan a los buró de créditos o tienen capacidad limitada para proveer información completa y confiable; y 4) la falta del uso consistente de un documento de identificación único para facilitar una identificación confiable del cliente.

Los participantes indicaron que los clientes son cada vez más listos, demandando mejores condiciones y demostrando que no están atados a una institución en particular. La competencia entre los proveedores de servicio es generalmente buena para el cliente, mientras no conlleve al sobreendeudamiento, lo cual daña tanto al cliente como a la institución. Teóricamente, un

ambiente competitivo conduce más a la innovación y da prioridad a, entre otras cosas, la eficiencia e inteligencia de mercado. Pero si el gobierno continua comprometiendo recursos limitados al área de investigación de mercado, como fue identificado, las instituciones individuales tendrán que dedicar más tiempo y recursos a inteligencia de mercado.

También es importante notar que los participantes creen que el mercado de microfinanzas continuará proveyendo una alternativa para el desempleo, lo cual podría aumentar en los próximos años, provocando un sector más grande de microempresas que requerirán servicios financieros. Pero la tendencia identificada de un mercado microfinanciero más grande con bolsas de más alta saturación implica la provisión de servicios que tendrán que crecer significativamente también. Tal escenario sugiere que aquellas instituciones que pueden acceder a fondeo a bajo costo y que invierten más efectivamente en recursos humanos, sistemas e infraestructura para prepararse para un rápido crecimiento son las que prosperarán y ganarán una mayor parte del mercado.

Obviamente, las instituciones deben hacer preparaciones y decisiones internas para tratar mejor la competencia. Sin embargo, algunos de estos problemas sugieren que las siguientes acciones colectivas pudieran ser consideradas:

- Determinar un nivel de investigación de mercado, o agenda específica de investigación, para lo cual hace más sentido agrupar los recursos para obtener información general de mercado que puede moldearse y aumentar para los planes de negocio y necesidades de mercado individuales de las instituciones
- Formar una coalición para trabajar en un marco legal comprensivo para reportar los créditos, tales como el *US Fair Credit Reporting Act*, modificado para el mercado y marco legal de El Salvador, tomando en cuenta las necesidades de una nueva ley, interpretación de la ley existente y problemas de protección al consumidor. Considerar trabajar a través de, o con instituciones existentes como ABANSA, y otras entidades interesadas
- Trabajar con los centrales de riesgo y la Superintendencia para llegar a un consenso sobre el documento (o combinación de documentos) que las instituciones financieras deben usar para identificar clientes, y reportar a los centrales de riesgo a fin de facilitar la provisión de información crediticia. Identificar los posibles beneficios para la industria de servicios financieros. (ej. mejorar la confiabilidad y confidencialidad de la información crediticia) y para los clientes (ej. Mejorar la rapidez del servicio). Si es necesario, trabajar con los clientes y el gobierno para facilitar el proceso de obtención de documentos importantes de identificación
- Desarrollar diálogos con los hacedores de políticas, oficiales públicos y líderes de mercado para ampliar el entendimiento sobre problemas importantes que afectan al sector

Recursos Humanos

Los participantes expresaron su preocupación sobre el estado actual de la industria y las tendencias desarrolladas en el área de recursos humanos. La preocupación más obvia parece estar dirigida a la cacería de oficiales de crédito y los mandos medios y bajos. Para estos individuos con entrenamiento y experiencia en microfinanzas, parece estar desarrollándose un

mercado en El Salvador, pero es probablemente un mercado con baja provisión de individuos calificados. También, los participantes notaron que las instituciones que están creciendo se están haciendo más complejas y tienen a requerir un mayor nivel de sofisticación entre sus recursos humanos, especialmente entre la gerencia y los especialistas técnicos, tales como profesionales en el área de informática, que son difíciles de encontrar y generalmente son costosos.

Todos estos factores implican que, como se identificó, una mayor inversión en recursos humanos será necesaria en el futuro. Probablemente existe una razón para que parte de esta gran inversión sea colectiva a fin de entender mejor el mercado laboral microfinanciero y desarrollar formas alternativas para tratarlo. Si realmente hay un mercado laboral desarrollándose para individuos con habilidades microfinancieras en El Salvador, los acuerdos entre las instituciones de abstenerse de la casería probablemente no superaran las fuerzas del mercado. Es necesario considerar formas en las que las instituciones microfinancieras y/u otros actores de la industria puedan contribuir a expandir el sector de individuos calificados mientras las instituciones mismas se hacen más atractivos para posibles nuevos empleados. Algunas áreas de posible acción colectiva que ameritan más discusión incluyen:

- Investigación del mercado de trabajo para individuos calificados para determinar la verdadera oferta y demanda de varios tipos de personal. Determinar si hay otras industrias con similares necesidades de recursos humanos, tales como el especialista en informática entre las compañías no financieras, para ver si hay interés común y posiblemente una justificación de fondeo público
- Mercadeo de carreras en microfinanzas en las ferias de empleo
- Crear un currículum práctico aprobado por la industria sobre educación técnica y capacitación en diversas áreas de microfinanzas (finanzas, crédito, informática, etc.) en colaboración con escuelas técnicas, institutos de capacitación, y/o universidades que responden directamente a las necesidades actuales y futuras de recursos humanos. La industria podría certificar instructores y modificar continuamente el currículum a base de lo requerido.

Regulación

La tendencia más jerarquizada en términos de importancia relacionado con la regulación incluye la capacidad de la Superintendencia del Sistema Financiero para regular y supervisar las microfinanzas apropiadamente. Relacionado con este punto, la actual interpretación de la Superintendencia de la ley de secreto bancario crea una barrera para compartir la información entre las instituciones financieras reguladas y las no reguladas. La regulación es un área donde hay una clara razón para actuar colectivamente, dado que parte del trabajo necesario requiere la persuasión de los reguladores para cambiar, o en algunos casos, buscar una modificación de la ley existente. La intercesión es generalmente más efectiva donde una amplia coalición puede formarse.

Además de la acción colectiva sobre regulación relacionada con el intercambio de información crediticia previamente mencionado, otras sugerencias de áreas de acción podrían incluir:

- Determinar como una industria el juego específico de leyes, regulaciones y practicas de supervisión que restringen la supervisión prudente de las microfinanzas, e interceden conjuntamente por un cambio al proponer modificaciones específicas para leyes existentes o nuevas leyes
- Encontrar avenidas para educar a los reguladores sobre microfinanzas al exponerlos a exitosos modelos internacionales.
- Trabajar juntos para entender mejor las preocupaciones y prioridades de la Superintendencia y tratar de mejorar el entendimiento del mercado de microfinanzas y puntos de vista específicos de supervisión al ofrecer capacitación o seminarios sobre como evaluar el riesgo dentro de la institución o cartera microfinanciera

Tecnología

Los participantes expresaron que para escalar en operaciones, se hace cada vez más necesario hacer grandes inversiones en tecnologías de información y comunicación. Estas inversiones incluyen no solamente equipo y sistemas, sino también sistemas de comunicación e infraestructura, los recursos humanos para administrar y usar los sistemas requeridos, mantenimiento continuo y costos actualizados y consultas con el proveedor, etc. Esto es reconocido como parte de hacer negocios para las instituciones que quieren crecer de forma sostenible.

De acuerdo con algunos participantes también se hace más importante tener agencias en línea a fin de cumplir con las regulaciones, para administrar una red de agencias mas efectivamente, y para abastecer a una mayor base móvil de clientes más demandante. La tecnología también jugará un papel muy importante en el mejoramiento de la información de los centrales de riesgo y en la estandarización de reportes, como se mencionó anteriormente.

Dada la necesidad de invertir más en tecnología mientras las instituciones crecen, algunas maneras para que las instituciones trabajen juntas incluyen:

- Formar grupos de compradores para negociar con los vendedores de sistemas y proveedores de servicios la reducción de costos de equipo tecnológico cuando sea posible
- Examinar las opciones para compartir líneas de comunicación en áreas donde los costos de comunicación restringen las operaciones
- Considerar otros tipos de alianzas (tales como compartir personal técnico, sociedades estratégicas, fusiones) como formas de aumentar las operaciones e ingresos que apoyan los sistemas tecnológicos, mientras se amplían los costos

Recursos de Fondeo

Los participantes estuvieron de acuerdo en que han observado mas volumen y mayor diversidad en las fuentes de fondeo disponibles, así como tasas de interés mas bajas (para los que accesan a fondos comerciales), lo cual según los participantes reduce su costo para recursos comerciales de fondeo. Esto ha coincidido con lo que la mayoría ve como cambios en los puntos de vista fondeo de los donantes lejos del financiamiento concesionario hacia una orientación más comercial (ej.: a través de créditos), o un enfoque de fondeo para asistencia técnica en vez de

capital para carteras de crédito y operaciones. Los participantes no estuvieron de acuerdo en que el fondeo global de los donantes en el sector se está reduciendo pero si acordaron que nuevos actores están apareciendo y que en general ha ocurrido un cambio. Sandra Lorena Duarte de USAID reforzó que ha habido un cambio comentando que la asistencia de USAID El Salvador al sector microfinanciero se mueve hacia el desarrollo de servicios de negocio e intensifica la competencia nacional, y que la asistencia de USAID a las instituciones microfinancieras estarán mas enfocadas en las instituciones más efectivas y capaces.

Trabajar con cambios en recursos de fondeo es un área que las instituciones individuales deben enfrentar por su propia cuenta, pero algunas posibles áreas de acción colectiva en el área de recursos de fondeo podrían incluir:

- Realizar un estudio colectivo para identificar todos los posibles recursos de donantes, fondeo gubernamental y comercial y señalar requisitos y planes a futuro para financiar el sector
- Trabajar juntos para hacer una clara presentación a los donantes y otros posibles recursos de fondeo en relación con los tipos de asistencia que se requieren, a fin de aumentar las probabilidades de que la asistencia será sensible en la identificación de necesidades
- Mejorar la estandarización y diseminación de información institucional (ej. estados financieros y otra información financiera y operativa clave) para inversionistas, donantes interesados, etc.

Próximos pasos

El siguiente paso en esta actividad será diseminar este informe preliminar a los participantes y, asumiendo que haya un interés continuo entre los participantes originales, realizar una reunión de seguimiento con el mismo grupo para discutir el informe y posibles áreas de acción colectiva. Los participantes deben determinar si este informe es una reflexión confiable de las tendencias más importantes que surgieron del primer taller, considerar las posibles opciones de colaboración presentadas y proponer cualquier otra opción importante que no se haya mencionado. Las acciones colectivas que se sugieren en este documento son presentadas para consideración, pero no deben limitar el pensar de los participantes en términos de posible colaboración. Es importante notar que para algunos participantes no es de su mejor interés el comprometer su tiempo y recursos a todos los problemas que el resto del grupo identifique, tampoco es necesario cuando hay intereses divergentes.

Basado en las tendencias priorizadas, el taller de seguimiento examinará las posibles opciones de acciones colectivas, y priorizar aquellas que: 1) son respuesta a tendencias de alto impacto/altas probabilidades, 2) pueden posiblemente ser conducidas colectivamente, y 3) podrían crear un impacto significativo. En otras palabras, los participantes deben identificar posibles acciones colectivas que puedan definir la futura dirección de importantes aspectos de la industria de las microfinanzas.

Para cada problema priorizado para colaborar, asumiendo de que hay uno o mas, las partes interesadas deben estar claras en lo siguiente:

- **Visión** – una manifestación de lo que la acción colectiva logrará
- **Meta** – el final o resultado deseado hacia el cual los esfuerzos conjuntos están dirigidos, una manifestación de lo que el grupo debe completar para lograr su visión
- **Estrategia** – el punto de vista que el grupo empleará para lograr la meta identificada
- **Los Interesados** – los individuos, grupos, organizaciones, asociaciones, órganos gubernamentales, donantes, y proyectos que pueden afectar, o ser afectados por el producto deseado de este problema; y su interés en el problema
- **Objetivos** – actividades específicos y medibles que ayudarán a lograr el objetivo

Estos factores pueden formar la base para un **plan de acción**, en el cual las partes interesadas establecen actividades detalladas, una cronograma, productos específicos, implementación de metodología (incluyendo puntos de vista de coalición-edificación, cuando sea apropiado), los socios, interesados, y recursos requeridos. El próximo paso sería establecer un **presupuesto** realista y un **plan de monitoreo del progreso**. Para cada área de colaboración las partes interesadas deben asegurar que:

1. Hay bases de resultado-enfoque para trabajar juntos
2. Las suposiciones y planes están basados en información de calidad
3. Hay un claro (escrito) entendimiento entre las partes
4. Los planes son flexibles y realistas
5. Los líderes de los asuntos se establecen, con objetivos definidos para otros involucrados
6. Los resultados son medibles